

Глава 3

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

1.1. Обоснование использования механизма управления объектами коммерческой недвижимости

В соответствии с целью настоящего исследования представляется необходимым выполнить обоснование механизма управления объектами коммерческой недвижимости. Для этого исследуется сложившееся в специальной экономической науке понятие управления недвижимостью, подробно рассматривается вопрос инвестиционной привлекательности недвижимости, рассматриваются существующие представления о недвижимости как об объекте инвестирования.

В первую очередь, необходимо определиться с сущностью понятия «механизм» и доказать правомерность его применения в сфере управления объектами недвижимости вообще и коммерческой недвижимости в частности. Известно, что под «механизмом» (от греческого *mechané* - орудие, машина) понимается система, внутреннее устройство чего-либо¹. Из анализа специальной справочной литературы² следует, что существует три основных подхода к понятию "механизма":

- последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление;
- внутреннее устройство, система, определяющая порядок какого-нибудь вида деятельности;
- совокупность стимулов, рычагов, инструментов, форм и способов регулирования каких-либо процессов и отношений.

Исследуемый термин нашел широкое применение в теории и практике экономики и управлении экономическими процессами, т.к. позволяет рассмотреть исследуемое явление, процесс, объект с позиций системного подхода. В таблице 3.1. представлены примеры использования термина «механизм» в научной литературе, посвященный проблемам управления.

Обобщая вышеизложенное, правомерно утверждать, что механизм, в общем виде, - это порядок взаимодействия элементов системы, обеспечивающий максимальное достижение цели. Термин «механизм» в экономике часто употребляется совместно с термином «управление». Понятие «механизм управления» также широко используется, для характеристики управляющих действий применительно к процессам управления. Использование данного понятия в

¹ *Василишен Э.И., Маршавина Л. Я.* Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василишен, Л. Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с.

² *Азрилиян А. Н.* Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян. - 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1997. - 864с; *Благодатин А.А.* Финансовый словарь / А.А. Благодатин, Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг. -М.: ИНФРА-М, 2002. - 378с; *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2002. - 895с

экономической литературе¹ продемонстрировано в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Использование механизма в экономической литературе.

Определение	Сущность
Государственный механизм управления ²	Система, предусматривающая внутреннюю взаимосвязь входящих в нее элементов и определенный порядок функционирования
Налоговый механизм ³	Процесс управления перераспределительными отношениями
Бюджетный механизм ⁴	Методы перераспределения совокупного дохода
Финансовый механизм ⁵	Система управления финансами
Механизм управления производством ⁶	Обеспечивает функционирование и развитие производства
Механизм менеджмента ⁷	Система принятия решений
Институциональный механизм ⁸	Способ преобразования хозяйственных взаимоотношений

Продолжение таблицы 3.1.

Определение	Сущность
Механизм реализации внут-	Система экономических регуляторов и правил их при-

¹ Ехлаков Ю. П. Информационные технологии учета и регистрации недвижимости / Ю. П. Ехлаков, О. И. Жуковский. - Томск : Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектрон, 1998. - 27 с; Василишен Э.И., Маршавина Л.Я. Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василишен, Л.Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с; Иванов, В. В. Методика управления недвижимостью муниципального образования на основе технологий международного информационного пространства / В. В. Иванов, А. Н. Коробова // Практика междунар. бизнеса. -2002. - № 6.- С. 37-44.; Ланцов В.А., Бабкина Л.Н., Посоцкая Е.В. Потенциал территории: экономические, социальные, экологические аспекты / В.А. Ланцов, Л.Н. Бабкина, Е.В. Посоцкая / Санкт-Петербург, ун-т эк-ки и финансов. - СПб.: СПбУ-ЭФ, 1994.- 145 с; Лебедева Н.Н. Институциональный механизм экономики: сущность, структура, развитие / Н.Н. Лебедева / Волгогр. гос. ун-т. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.-326 с; О налоге на недвижимую собственность / (Рук. ред. Эдуард Мелбардис). -Рига: Lanateks, 1999. -197 с; Раневский С.В. Финансовый механизм управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края) / С.В. Раневский. - Хабаровск: ДВАГС, 2001. -85 с; Чочаев А.Х. Организационно-экономический механизм обеспечения предприятий лесного комплекса сырьевыми ресурсами: Монография / А.Х. Чочаев. - М.: МГУЛ, 2001. - 166 с; Ярьс О.Б., Краев В.Н., Паныпин И.В. Экономический механизм адаптивного менеджмента: Монография / О.Б. Ярьс, В.Н. Краев, И.В. Паныпин / Владим. гос. ун-т. - Владимир: 2002, 148 с.

² Ланцов В.А., Бабкина Л.Н., Посоцкая Е.В. Потенциал территории: экономические, социальные, экологические аспекты / В.А. Ланцов, Л.Н. Бабкина, Е.В. Посоцкая / Санкт-Петербург, ун-т эк-ки и финансов. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.-145 с.

³ О налоге на недвижимую собственность / (Рук. ред. Эдуард Мелбардис). -Рига : Lanateks, 1999. -197 с.

⁴ Иванов, В. В. Методика управления недвижимостью муниципального образования на основе технологий международного информационного пространства / В. В. Иванов, А. Н. Коробова // Практика междунар. бизнеса. -2002. - № 6.- С. 37-44.

⁵ Раневский С.В. Финансовый механизм управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края) / С.В. Раневский. - Хабаровск: ДВАГС, 2001. - 85 с.

⁶ Чочаев А.Х. Организационно-экономический механизм обеспечения предприятий лесного комплекса сырьевыми ресурсами: Монография / А.Х. Чочаев. - М.: МГУЛ, 2001. - 166 с.

⁷ Ярьс О.Б., Краев В.Н., Паныпин И.В. Экономический механизм адаптивного менеджмента: Монография / О.Б. Ярьс, В.Н. Краев, И.В. Паныпин / Владим. гос. ун-т. - Владимир: 2002, 148 с.

⁸ Лебедева Н.Н. Институциональный механизм экономики: сущность, структура, развитие / Н.Н. Лебедева / Волгогр. гос. ун-т. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.-326 с.

рихозяйственных экономических отношений	менения
Информационный механизм ¹	Совокупность информационных потоков, методов их обработки и целенаправленного использования при принятии управленческих решений
Механизм регулирования банковской деятельности ²	Система взаимосвязанных координирующих действий по регулированию деятельности банка

На наш взгляд применительно к механизму управления объектами коммерческой недвижимости механизм отражает взаимодействия управленческих блоков, причем имеются в виду как взаимодействия внутри блоков, так и между ними. Как и всякий механизм из экономической сферы, механизм управления объектами недвижимости имеет собственную организационно-экономическую, социальную и техническую составляющую. В соответствии с идеологией данного исследования приоритет отдается организационно-экономической составляющей.

Механизм управления как система рычагов и стимулов, способствующих проведению определенных действий, должен обеспечивать возможность принятия эффективных решений. Это означает, что применительно к проблемам формирования эффективных управленческих решений (УР) использование понятия механизма управления вполне оправдано.

Сфера недвижимости в настоящее время - один из самых развивающихся секторов экономики. Особенно это касается недвижимости, приносящей доход, коммерческой недвижимости. Рентабельность вложений в коммерческую недвижимость в России составляет более 18%, а в Москве до 30%³. Устойчивое развитие экономики России, приток нефтедолларов, определяет направление вложений финансовых ресурсов - в настоящее время прирост инвестиций в коммерческую недвижимость превышает 50%. По мере развития рынка доходность вложений в недвижимость будет падать. В этом случае большее внимание следует уделять построению инженерной инфраструктуры недвижимости, оптимизации управления ею, снижению издержек, что приведет к повышению рыночной стоимости управляемых объектов.

Привлекательность инвестирования в объекты коммерческой недвижимости связана с ростом ее стоимости со временем, длительным периодом физического износа, возможностью реконструкции и перепрофилирования. Наиболее высока доходность по офисной недвижимости, менее - по складской и производственной. Риски инвестиций наиболее велики в недвижимость торговли, бизнеса в сфере услуг (гостиницы, спортивные клубы и др.). Наиболее привлекательны инвестиционные проекты по развитию недвижимости, когда осуществляется реконструкция и новое строительство. По ним доходность составляет 25-35%. В целом же следует отметить, что переходное состояние рынка недви-

¹ Ехлаков, Ю. П. Информационные технологии учета и регистрации недвижимости / Ю. П. Ехлаков, О. И. Жуковский. - Томск : Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектрон, 1998. - 27 с.

² Василен Э.И., Маршавина Л.Я. Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василен, Л.Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с

³ По данным «ЛенСпецСМУ» / <http://www.lenspecsmu.ru>

жимости существенно затрудняет процесс управления имуществом.

В России около 40% предприятий являются убыточными. Как правило, это связано с тем, что предприятия в рыночных условиях не сумели диверсифицировать производство, а, следовательно, нет и должных объемов продаж, мощности не загружены. В то же время потребность в производственных площадях и оборудовании для малого и среднего предпринимательства достаточно велика. Предприятия согласны продать или сдать в аренду излишнее имущество.

Однако потребителей не устраивает качество предлагаемой недвижимости и другого имущества. Здания и сооружения, оборудование требуют значительных капитальных вложений со стороны покупателей, которые не имеют на это достаточных средств. Коммерческие банки и инвестиционные компании, другие инвесторы, имеющие финансовые ресурсы, не имеют практики управления недвижимостью и неохотно идут на подобные сделки. Выходом из подобной ситуации может быть профессиональное управление недвижимостью, основанное на научном подходе.

В сложившихся экономических условиях недвижимость становится важным объектом инвестирования. Круг инвесторов, желающих вложить свой капитал в недвижимость, растет с каждым годом. Таких инвесторов можно условно разделить на три категории¹:

- индивидуальные;
- профессиональные;
- институциональные.

Привлекательность недвижимости как объекта инвестирования, обусловлена следующими причинами¹:

- инвестиции в недвижимость характеризуются большей степенью сохранности, безопасности и возможностью контролирования инвестором, чем, например, инвестиции в акции;
- в момент приобретения недвижимости инвестор получает пакет прав, в то время как большинство иных объектов инвестирования не влечет за собой право собственности;
- при быстром обесценивании денежных средств, недостаточной надежности их сохранности в кредитных учреждениях и ограниченности более доходных направлений инвестирования вложения в недвижимость позволяют сохранить средства от инфляции;
- рынок недвижимости мало освоен;
- высокий риск инвестирования в недвижимость сопровождается приемлемой доходностью операций на этом рынке.

Проблемы инвестирования в недвижимость и представление недвижимости как объекта инвестиций описываются во многих публикациях². Изучение

¹ Денисенко Е.Б. Экономика недвижимости: Учебное пособие / Е. Б. Денисенко. - Новосибирск: НГАСУ, 2002. - 56 с. Стр. 8; Щербакова Н.А. Экономика недвижимости: Учебное пособие / Н.А. Щербакова. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 320 с.

² Организация оценки и налогообложения недвижимости / пер. с англ. А. Б. Воронкин; под общ. ред. Джозефа К. Эккерта. - М.: Рос. о-во оценщиков и др., 1997.-Т. 2.-1997.-422 с; Тарасевич Е. И. Анализ инвести-

этих проблем позволило выдвинуть следующий тезис: механизм управления коммерческой недвижимостью должен опираться на управленческие решения, обеспечивающие прирост инвестиционной привлекательности объекта.

При принятии решений о выборе объекта инвестирования, инвестор будет располагать дополнительной информационной категорией, анализируя значение показателя инвестиционной привлекательности. При этом очевидно, что возникает необходимость определения этого показателя со стороны собственника (или управляющей компании), который предлагает свою недвижимость с целью реализации на рынке или занимается дополнительным привлечением инвестиций. При этом для собственника (или управляющей компании), кроме непосредственной оценки, ставятся задачи по повышению инвестиционной привлекательности объекта коммерческой недвижимости, т. е. обеспечения более благоприятных условий для привлечения инвестора или повышения доходности объекта.

Например, рациональный собственник недвижимости, при принятии решения об отчуждении (или для дополнительного привлечения инвестиций с целью реконструкции, расширения и т.д.) объекта на рынке, должен подготовить свой объект недвижимости к продаже. Он может самостоятельно проводить такую подготовку или с привлечением для продажи объекта профессиональной управляющей компании (это могут быть девелоперские фирмы, агентства недвижимости, трастовые компании и др.), т. е. провести определенные мероприятия, чтобы максимально возможно увеличить инвестиционную привлекательность объекта недвижимости, представляемых на рынок. Это позволит собственнику быстрее и выгоднее привлечь инвестора. Формирование системы таких мероприятий является, по сути, управленческим решением, которое варьируется под воздействием ряда факторов.

Принятие подобных решений и их реализация на практике - прерогатива механизма управления, который должен формироваться применительно к любому из объектов недвижимости. Принципиальная основа такого механизма весьма устойчива, но ряд детерминирующих факторов весьма различна (в силу уникальности каждого из объектов недвижимости), что обуславливает вариативность управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что данный контекст, т. е. непосредственная связь действенного механизма управления коммерческой недвижимостью с параметрами, отражающими инвестиционную привлекательность объекта, может быть полезна для теории и практики оценки рыночной стоимости недвижимости.

3.2. Структура механизма управления объектами коммерческой недвижимости

ций в недвижимость / Е. И. Тарасевич. - СПб.: МКС, 2000.- 428 с; Управление портфелем недвижимости: Учебное пособие / Пер с англ. / Под ред. проф. С. Г. Беляева. -М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1998. - 391 с; Шабалин В. Г. Сделки с недвижимостью в новых вопросах и ответах. - 4-е изд. перераб и доп. / В. Г. Шабалин. -М.: Филин. Зеленый проспект, 2001.-462 с.

На основе анализа различных управленческих механизмов, предлагаемых к использованию в экономической литературе и систематизации их структурных элементов, может быть сформирован укрупненный механизм управления объектами коммерческой недвижимости. Основные элементы предлагаемого механизма представлены в следующем виде (рис. 3.1.):

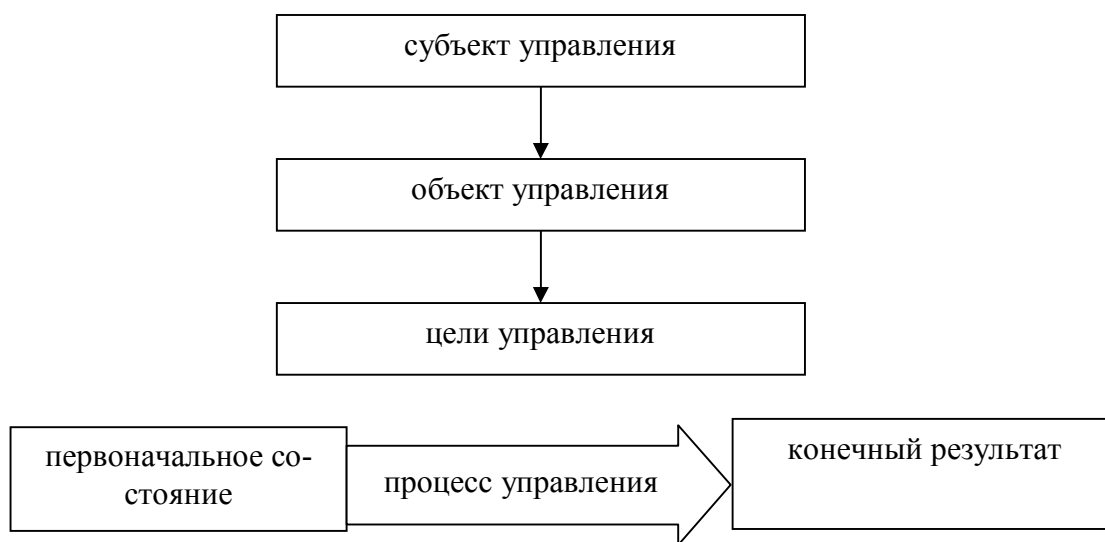


Рис. 3.1. Основные элементы механизма управления

- субъект управления - собственник, юридическое или физическое лицо владеющее объектом коммерческой недвижимости и желающее привлечь дополнительные инвестиции для развития недвижимости. Или управляющая компания, привлеченная собственником;

- объект управления - факторы, характеризующие объекты коммерческой недвижимости с точки зрения возможности приносить доход;

- цель управления - повышение эффективности управления объектом коммерческой недвижимости.

- первоначальное состояние - объект недвижимости, с первоначальным показателем инвестиционной привлекательности;

- процесс управления - комплекс мероприятий, способствующих улучшению характеристик объектов недвижимости, определяющих эффективность их управления;

- конечный результат - объект недвижимости, имеющий более высокий показатель инвестиционной привлекательности, по сравнению с определенным для первоначального состояния.

Представляется целесообразным предметно рассмотреть следующие блоки предложенного механизма: объект управления, первоначальное состояние, процесс управления, конечный результат. Для оценки исходного состояния и конечного результата необходимо оценить количественное значение показателя

инвестиционной привлекательности, для чего необходима определенная методика. Факторы эффективности, как объект управления, должны быть отражены в методике, позволяющей получать количественные оценки. Процесс управления является центральным звеном предлагаемого к использованию укрупненного механизма. Именно процесс, как логически выстроенная и поэтапно реализуемая последовательность действий позволяет насытить конкретным содержанием укрупненную схему механизма управления недвижимостью. С некоторой долей условности можно утверждать, что алгоритм процесса управления, выстроенный на принципах рациональности, является алгоритмом реализационного механизма управления недвижимостью. Последовательно осуществляя ряд действий (на его основе) возможно принимать обоснованные управленческие решения, трансформирующие объект недвижимости и повышающие его инвестиционную привлекательность. Процесс управления может быть представлен в виде следующей последовательности этапов (рис. 3.2.).

Рассмотрим первый блок - «оценка текущего состояния объекта». В рамках этого блока необходимо:

- провести оценку управляемого объекта с точки зрения инвестиционной привлекательности;
- рассчитать показатель инвестиционной привлекательности объекта в первоначальном состоянии, т. е. до принятия и реализации управленческого решения или их совокупности.

Важно подчеркнуть, что целью управления объектом коммерческой недвижимости (в соответствии с идеологией данной работы) является повышение инвестиционной привлекательности объекта, что обуславливает ключевую роль данного показателя.

Второй блок в предлагаемом реализационном механизме - процесс управления объектом недвижимости, предполагает разработку мероприятий управленческого характера. При этом принципиально возможны следующие подходы:

- формирование управленческого решения и решений, внедрение которых способно преобразовать объект недвижимости с целью увеличения его инвестиционной привлекательности;
- отказаться от принятия специальных управленческих решений по трансформации объекта (что само по себе является управленческим решением), рассчитывая на то, что внешние условия, например, конкурентная среда, могут измениться таким образом, что инвестиционная привлекательность объекта вырастет без каких-либо преобразований.



Рисунок 3.2. Последовательность этапов при процессе управления

Необходимо иметь в виду, что в реальной практике второй подход чреват рядом негативных последствий. Во-первых, сложен сам процесс прогнозирования рынка недвижимости и его структурных элементов в силу многочисленности и высокой степени неопределенности факторов, детерминирующих рыночные процессы в этой сфере, что обуславливает высокую неопределенность прогнозирования. Во-вторых, усложнен выбор методов прогнозирования, т. к. ряд наиболее известных из них (в частности метод экстраполяции) не применим в условиях динамизма прогнозируемых характеристик. В-третьих, отказ от преобразований объекта в большинстве случаев ведет к его стагнации как с позиций физического, так и с позиций экономического жизненных циклов и как следствие - к преждевременному физическому и моральному износу объекта. В этой связи представляется очевидной необходимостью поиска конкретных способов трансформации объекта недвижимости, которая может осуществляться

на основе эффективных управленческих решений.

При определении мероприятий по преобразованию объекта следует иметь в виду, что к их числу могут относиться:

- физические преобразования различного масштаба и сложности;
- организационно-экономические преобразования (например, изменения направлений использования отдельных помещений, перепрофилирование объекта, а также его продажа, что с организационной точки зрения является преобразующим действием).

В третьем блоке необходимо формирование такой совокупности мероприятий, которая позволила бы выполнить процедуры сравнения. Необходимо разработать множество вариантов, в каждом из которых могут рассматриваться отдельные мероприятия или их сочетания. Формирование такого множества принципиально важно. Только использование принципа множественности вариантов и выбор одного из них по определенному критерию - критерию эффективности, позволяет охарактеризовать эту процедуру как экономическое обоснование. С точки зрения системного подхода определение наиболее рационального или наиболее эффективного варианта возможно только на основе составления ряда вариантов. Причем чем многочисленнее этот ряд (шире множество), тем выше степень обоснованности выбора.

Понимая, что формирование совокупности сравниваемых вариантов не должно быть чрезмерно длительным и детализированным, предлагается использовать принцип разумного укрупнения, т. е. попытаться формировать варианты таким образом, чтобы их число не превышало трех-четырех. В противном случае процедура выбора усложнится, а структура мероприятий может оказаться «измельченной», т. е. включать неосновные и несущественные мероприятия.

Четвертый блок посвящен сравнительной оценке вариантов мероприятий, использующей в качестве критерия эффективности показатель инвестиционной привлекательности объекта. В рамках этого блока выполняется количественная оценка данного показателя по каждому из вариантов, и вариант, получивший самую высокую оценку, рассматривается как наиболее рациональный или наиболее эффективный. При этом следует иметь в виду, что данный вариант - это именно рациональный вариант (т. е. лучший из имеющихся). Говорить о нем, как об оптимальном варианте вряд ли правомерно, т. к. оптимальный вариант, по сути, это лучший из всех возможных, что недостижимо на практике. Следует иметь в виду, что лучший из всех возможных вариантов может остаться за пределами рассматриваемой совокупности.

В пятом блоке принимаются управленческие решения по реализации выбранных мероприятий. Для того, чтобы более полно охарактеризовать процесс формирования и принятия УР следует более полно осветить их теоретико-методологические предпосылки.

В экономической литературе встречаются следующие определения термина «управленческое решение».

«Решение - это один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание целей и средств действия, мысленное совершение действия, предшест-

вующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих «за» или «против» его выполнения. Этот процесс заканчивается принятием решения»¹.

«Решение - это произвольный акт выбора варианта в человеческом поведении».

«Решение - это действие руководства, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации».

«Решение - это акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, вариант воздействия»².

Вышеперечисленные определения рассматривают управленческое решение с точки зрения воздействия на ситуацию лица, принимающего решения, как результата мыслительной деятельности человека. Это, безусловно, один из важнейших аспектов термина «управленческое решение», поскольку именно от конкретной личности -руководителя или управляющего - в конечном счете, зависит выбор управленческого решения. Но необходимо выделить и еще один не менее важный аспект, который может быть раскрыт при рассмотрении общей теории принятия решений. Он определяет данное понятие как многозначное и рассматривает следующим образом (рис.3.3.).



Рисунок 3.3. Понятие управленческого решения

В теории управления используют различные классификации управленческих решений. Для целей данного исследования наиболее подходящей принята классификация, составленная в соответствии с учебным пособием В. Н. Спицнаделя³, представленная в таблице 3.2.

¹ Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. М: Дело, 2004.

² Лафта Дж. К. Управленческие решения: Учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

³ Спицнадель В. Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: Учеб. пособие. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2002.

Некоторые авторы¹ отмечают также правовые, информационные, организационные, психологические, логические и технические аспекты управленческого решения. Таким образом, можно сделать вывод, что проблема принятия решений - это результат комплексной увязки различных аспектов: правового, информационного, организационного, психологического, технического и т. д., основанный на экономически эффективном выборе одной из возможных альтернатив развития событий.

Существует мнение, что управленческое решение - это выбор наилучшего варианта действий, обеспечивающий максимальную эффективность в соответствии с целями и задачами (функциями) управления, основанный на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования².

С другой стороны, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что, в конечном счете, приводит к достижению поставленных целей.

Таблица 3.2

Классификация управленческих решений

Признак классификации	Результат классификации
По уровням инстанции	Высший. Средний. Низший
По решаемым задачам	Информационные, которые оценивают полученную информацию, отвечая на вопрос: где правда? Организационные, устанавливающие необходимую структуру управления, отвечая на вопрос: каким быть решению? Оперативные, являющиеся решениями действия и отвечающие на вопрос: как действовать?
По принципам выработки решения	Алгоритмические, осуществляемые по определенным правилам и допускающие строгую формализацию. Эвристические, выполняемые неформальным, творческим путем, без строгих правил.
По методам обоснования	Аналитические. Статистические. Математического программирования. Игровые. Синтетические и др.

¹ Проблемы экономической оценки реконструкции объектов исторического центра Санкт-Петербурга / А. Н. Асаул [и др.]. - СПб.: СПбГАСУ, 2003.; Спицнадель В. Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: Учеб. пособие. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2002.

² Управление недвижимым имуществом: учебник / И. А. Бузова и др.; под ред. С. Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

По характеру исходной информации	Решения принимаются в условиях: Определенности Неопределенности
По видам знаний	Предметные (индивидуально-рациональные) Системные (коллективно-рациональные)

Управленческое решение выступает в роли связующего звена между системой "объект управления - субъект управления", без которого данная система эффективно функционировать не может.

Обобщая вышеизложенное можно сделать следующие выводы:

1. Управленческие решения всегда соответствуют целям намечаемых преобразований.

2. С точки зрения организации и управления цели преобразования и цели управления совпадают.

3. Управленческие решения формируются, обосновываются и принимаются на той же принципиальной основе, что и формирование мероприятий - необходимы множество вариантов и критерий выбора. Однако важно иметь в виду, что речь идет не о выборе действий по трансформации объекта, а о выборе способов реализации этих действий. Эффективность деятельности управленца определяется не только планированием рациональных преобразований, но и их эффективной реализацией.

4. Для подавляющего большинства преобразований необходима совокупность решений.

С учетом этих особенностей может быть предложен следующий методический прием: при формировании совокупности вариантов мероприятий по преобразованию объекта предусмотреть в каждом из них соответствующие управленческие процедуры, состоящие из конкретных УР. При этом схема представленная на рисунке 3.3. приобретает определенную абстрактность. Однако она вполне оправдана, т. к. необходимо очертить разницу между решениями по преобразованию объекта и способов их реализации на основе адекватных управленческих решений.

Следующий блок (расчет показателя эффективности прироста инвестиционной привлекательности) реализует контрольную функцию в механизме управления. Процесс контроля включает следующие стадии: установление норм деятельности (функционирования), сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения; разработку и реализацию корректирующих действий. В данном случае все необходимые данные собраны и процесс происходит на последних двух стадиях.

На основании полученных данных инвестиционной привлекательности объекта до и после принятия управленческого решения рассчитывается показатель эффективности прироста инвестиционной привлекательности объекта подвижности. Этот показатель служит главным аналитическим критерием в данном механизме управления. Эффективность управленческого решения под-

черкивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и/или социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

Реализованный план управленческих действий или его фрагменты должны подвергаться анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате управленческих воздействий;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение основных целей управления в результате принятия данных управленческих решений.

Рациональная организация выполнения управленческих решений, системный контроль и анализ результатов - реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

Контроль и анализ результатов необходимо осуществлять в сравнении с той рыночной ситуацией, которая сложилась на рынке на момент проведения контролируемых процедур. Это означает, что контроль совмещается по времени с оценкой текущего состояния объекта, что дает старт всем последующим действиям. Совмещение последнего и первого блока свидетельствует о том, что данный механизм имеет циклическую форму. По-существу, мы имеем дело с замкнутым планово-управленческим циклом не только последовательным, но и непрерывным. В этой связи правомерно утверждать, что ключевой особенностью предлагаемого механизма управления недвижимостью является его циклический характер.

3.3. Управленческие решения в механизме управления объектами коммерческой недвижимости

Предлагаемый к использованию механизм управления коммерческой недвижимостью предусматривает осуществление процесса, состоящего из последовательности ряда этапов, объединенных в алгоритме управления данным объектом ключевой особенностью этого механизма является использование принципа множественности, которое выражается в формировании совокупности вариантов, включающих в себя различные мероприятия по преобразованию объекта; оценка и выбор вариантов мероприятий на основе использования в качестве критерия выбора показателя инвестиционной привлекательности, а также принятия управленческого решения или решений в области реализации выбранных мероприятий. При этом процесс обоснования УР становится особым и крайне важным элементом рассматриваемого механизма, что обуславливает необходимость его предметного изучения и построения соответствующего методического обеспечения. Методы формирования УР следует ориентировать на их способность инициировать улучшение условий, определяющих привлека-

тельность коммерческой недвижимости.

Принятие решения, как известно, является составной частью любой управленческой деятельности, в том числе и в сфере управления недвижимостью. Более того, решение - центральный момент всего процесса управления.

От качества подготовки управленческих решений зависит эффективность деятельности управляющей компании/управляющего и эффективное использование объекта управления¹.

Авторы работ по менеджменту в определение понятия «управленческое решение» включают различные аспекты и определяют его как:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему²;
- выбор определенного курса действий из возможных вариантов³;
- обдуманый вывод о необходимости осуществлять какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей⁴;
- результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы⁵;
- общее имя для результатов управленческих функций⁶. Следующее определение представляется наиболее удачным, так как в комплексе учитывает отдельные аспекты исследуемого феномена⁷.

Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивида или группы), определяющий программу деятельности фирмы по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

В свою очередь качество управленческого решения может зависеть от множества факторов. Например, Максимов С. Н. определяет их (факторы) как:

- 1) качество исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок;
- 2) оптимальный или рациональный характер принимаемого решения;
- 3) своевременность принимаемых решений, определяемая скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;

¹ Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С. Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

² Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Ю. А. Молчанов - СПб.: Гуманистика, -2006.-240 с.

³ Асаул А. Н. Экономика недвижимости (II издание) (Допущено Министерством образования РФ в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Экспертиза и управление недвижимостью» направления подготовки дипломированных специалистов «Строительство»)/ А. Н. Асаул. - М.: Издательство АСВ, 2004.

⁴ Асаул А. Н. Экономика недвижимости: учебник ; Питер,-СПб., 2007

⁵ Баранов П.Ю. О проблемах применения затратного подхода при оценке недвижимости // Гос. информ. бюл. о приватизации. -Киев, 2003. -№8.-С. 41-45.

⁶ Пономарев В. Н. О развитии ипотеки и мерах стимулирования жилищного строительства // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. -2003. - № 1-2. - С. 27-38.

⁷ Голощапов Н. К. Недвижимость : словарь-справочник / Н. К. Голощапов, С. И. Помазкова; под. ред. В. И. Осипова. - М.: ИТРК РСРП, 2000. - 423 с.

4) соответствие принимаемых решений действующему механизму управления и базирующимся на нем методам управления;

5) квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

6) готовность управляемой системы к исполнению принятых решений¹.

Разработку методов формирования управленческих решений следует предварить анализом социально-экономической сущности УР, их типологизацией и исследованием целесообразности и возможности применения в механизме управления коммерческой недвижимостью.

Формирование управленческих решений относится к числу важнейших элементов системы менеджмента организации. Методологии и методикам процесса обоснования и принятия УР посвящены многие из научных трудов признанных классиков менеджмента и современных исследователей. Среди новейшей экономической литературы по данной проблематике следует выделить работы Л. А. Айдарова, О. С. Виханского, С. Н. Максимова, А. И. Наумова, Л. А. Трофимовой и др. В этих работах отражено, в частности, что:

Методологический базис принятия решений в области экономической политики предпринимательства составляет методология системного подхода и стратегического анализа, сформировавшие как общие принципы принятия управленческих решений, так и их специфические принципы.

К общим принципам принятия решений относятся принцип обратной связи, принцип моделирования, принцип гомеостаза, закон необходимого разнообразия и др., широко известные в научной литературе по системному подходу.

Специфическими принципами принятия управленческих решений являются следующие:

- принцип системности;
- принцип целеполагания;
- принцип вариантности альтернатив;
- принцип иерархии;
- принцип критериального выбора;
- принцип своевременности;
- принцип оптимальности;
- принцип информационной достаточности.

Принцип системности - основной принцип принятия управленческих решений. С позиции этого принципа экономическая политика, включающая ряд стратегических и тактических управленческих решений, рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов: ценностей, идеологий, принципов, целей, технологий достижения целей, способов реализации технологий достижения целей, связей с внешней средой и обратных связей. Данный принцип означает соблюдение следующих требований: необходимости рассмотрения проблемы как целого, как единой системы и выявления всех последствий и взаимосвязей каждого частного решения; необходимости выявления и анализа воз-

¹ Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

возможных альтернатив достижения целей экономической политики (при этом цели функциональных политик не должны вступать в конфликт с основной целью) и т.д. Принцип системности в принятии стратегических управленческих решений тесно связан с требованиями устойчивости организации, несмотря на динамизм изменений внешней среды.

Принцип целеполагания. Любая организация как социально-экономическая система может быть описана множеством целей¹:

$$Z_c = \{Z_{c,i}\}, i = \overline{1, n}. \quad (3.1)$$

В качестве $Z_{c,i}$ могут быть цели функциональных составляющих экономической политики, цели подразделений, реализующих принципы этих политик, цели акционеров, собственников, менеджеров и т.д. (табл. 3.3).

Как видно из таблицы 3.3, основными целями являются: обеспечение максимально возможной прибыли и увеличение ресурсного потенциала организации, рост ее рыночной стоимости, увеличение конкурентных преимуществ.

Следующий принцип принятия управленческих решений - *вариантность альтернатив*.

Таблица 3.3

Взаимосвязь субъектов хозяйствования и целей их экономической политики

Виды целей экономической политики	Собственники	Акционеры	Менеджеры	Работники	Потребители	Поставщики	Конкуренты
Максимальная величина прибыли	X	X	X	X			
Рост рыночной стоимости фирмы	X	X					
Увеличение ресурсного потенциала	X		X				
Увеличение конкурентных преимуществ	X	X	X	X	X		
Рост собственного капитала	X	X					
Рост цены акции		X	X				
Рост рентабельности инвестиций		X	X				
Повышение финансовой устойчивости	X	X	X				
Рост дохода на акцию		X					
Минимизация рисков	X						
Вознаграждение за труд			X	X			
Улучшение персонального статуса и престижа	X		X	X			

¹ Асаул А. Н. Управление, эксплуатация и развитие имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2007.-240 с.

Обеспечение психологического комфорта			X				
Обеспечение гарантий занятости				X			
Улучшение охраны труда				X			
Приобретение товара (качество, цена, условия поставки)			X		X		
Гарантированный и выгодный рынок сбыта			X			X	
Максимизация доли рынка			X				X

Данный принцип заключается в том, что при принятии тех или иных решений следует рассматривать различные способы решения поставленных задач. При реализации этого принципа необходимо определять множество альтернатив $X = \{X_1, X_2, \dots, X\}$.

В качестве X могут быть альтернативы, отличающиеся по организационным, экономическим, управленческим, технологическим и иным факторам. Множество X должно быть достаточно полным, в противном случае можно упустить эффективные варианты и выбрать неоптимальное решение. При этом целесообразно сравнение анализируемых альтернатив с потенциально достигаемыми решениями, а также с базовым вариантом, который характеризует уровень, достигнутый к моменту принятия решений.

Одна из важнейших проблем экономики - проблема оценки эффективности принимаемых решений. Составной частью этой проблемы является проблема обеспечения сопоставимости альтернатив и выбор наиболее предпочтительных из них.

Третьим методологическим принципом является *принцип иерархии* - один из базовых принципов системного подхода, заключающейся в том, что любые цели высших уровней являются приоритетными перед целями подсистем, находящихся на более низких уровнях иерархии.

Четвертым принципом является *принцип критериального выбора*, являющийся следствием вышерассмотренного принципа вариантности альтернатив. При реализации данного принципа принятие управленческих решений осуществляется по совокупности прогнозируемых показателей деятельности, формирующих множество критериев, иногда противоречивых, т. е. улучшение одного из них может приводить к ухудшению другого (например, повышение эффективности технических, организационных систем может привести к негативным социальным последствиям). Выбор решения может носить компромиссный характер, т.к. обеспечить одновременно оптимум по всем показателям в виду их противоречивости не удастся. Выбор решения в этом случае осуществляется с применением методов многокритериальной оптимизации (например, обоснование инвестиционных проектов).

Наряду с многокритериальным используется монокритериальный подход, когда в качестве критерия используется один показатель, служащий критерием эффективности. В силу методической сложности многокритериального подхода использование только одного критерия часто бывает более предпочтительным. В данной работе авторы опираются на положения монокритериального подхода, предлагая в качестве критерия выбора мероприятий (которые по сути отражают экономическую политику организации в отношении конкретного объекта коммерческой недвижимости) использовать показатель инвестиционной привлекательности объекта.

Методологический *принцип своевременности* управленческих решений сформулирован в связи с необходимостью учета фактора времени при принятии и реализации решений. Действие этого фактора объясняется динамизмом рыночной среды, которая может видоизменяться в разные временные периоды и является внешней по отношению к организации и определяющей условия достижения цели через механизм адаптации, преобразующий внутреннюю среду организации. Учет данного принципа позволяет предсказывать поведение организации лишь на основании ее целей и характеристик внешней среды.

Принцип оптимальности управленческих решений выражается в том, что пригодность различных методов выбора решений определяется конкретной ситуацией. Существует достаточно большое количество факторов, влияющих на выбор принципов экономического поведения, его целей, технологий их достижения, поэтому единого лучшего способа формирования программы деятельности не существует.

Принцип оптимальности предполагает многовариантную разработку управленческих решений и выбор наиболее рационального варианта для конкретных рыночных условий. Это означает, что наиболее эффективным решением в конкретной ситуации является то, которое более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптировано к ней. Научным основанием рационального выбора среди заданных альтернатив является теория полезности и теория статистических решений, а также совокупность методов, позволяющих на практике оценивать среди имеющихся альтернатив оптимальную. Г. Саймон вместо оптимальных ввел понятие удовлетворительных альтернатив (*satisficing*) и хороших. В реальном мире нет возможности рассматривать все возможные альтернативы, поэтому более правомерно говорить о рациональном выборе - лучшем из имеющихся.

Принцип информационной достаточности процесса принятия управленческих решений предусматривает непрерывность информационных потоков между системой (организацией) в целом, ее подсистемами и внешней средой, экспертного отслеживания информационной достаточности, т.к. функционирование в условиях риска и неопределенности возможно через понимание рыночного поведения субъектов хозяйствования и его отражение (с учетом ресурсных возможностей) в стратегическом поведении организации.

Принятие решений почти всегда происходит в условиях неполной ин-

формации. В работе¹ неполная информация о предпочтениях (например, несколько лиц, принимающих решение, группы с разными интересами) и неполная информация о наборе альтернатив определяются как важнейшие характеристики реального процесса принятия решений. Наиболее понятный путь уменьшения неопределенности - увеличение информации. Неопределенность - неотъемлемое свойство реального мира, и при принятии решений организации постоянно сталкиваются с неопределенностью, сложностью и многообразием окружающего мира, что заставляет адаптироваться к неопределенности, вырабатывать новые методы принятия решений в условиях неполной информации.

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулировать состав подпроцессов (этапов) поиска решений и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов и применима для принятия решений в самых разных и сложных системах управления. Именно эта последовательность отражена в предлагаемом механизме управления коммерческой недвижимостью.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.

Принятию решений предшествует этап диагностики проблем, а завершает процесс - этап реализации управленческих решений. Классификация методов обоснования управленческих решений, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рис. 3.4².

Исходя из общей методологии системного подхода и системного анализа, процесс принятия управленческих решений по формированию экономической политики организации вообще и объекта коммерческой недвижимости в частности начинается с выбора целей политики, выявления проблем в процессе достижения целей, исследования проблем и их анализа.

Методы принятия управленческих решений состоят из методов генерации альтернатив и методов оценки и выбора альтернатив, при этом необходимо отметить, что разделение на два класса методов условно, т.к. большинство методов генерации альтернатив включает процедуры выбора, «отбраковки» альтернатив, а с другой стороны методы выбора иногда содержат процедуры порождения новых вариантов.

¹ Оценка рыночной стоимости недвижимости / А. М. Белокрыс [и др.]. - М.: Дело, 1998. - 381 с.

² Агуреев Н. В. Оценка влияния экологического фактора на стоимость недвижимости / Н. В. Агуреев. - М., 2000. - 46 с.

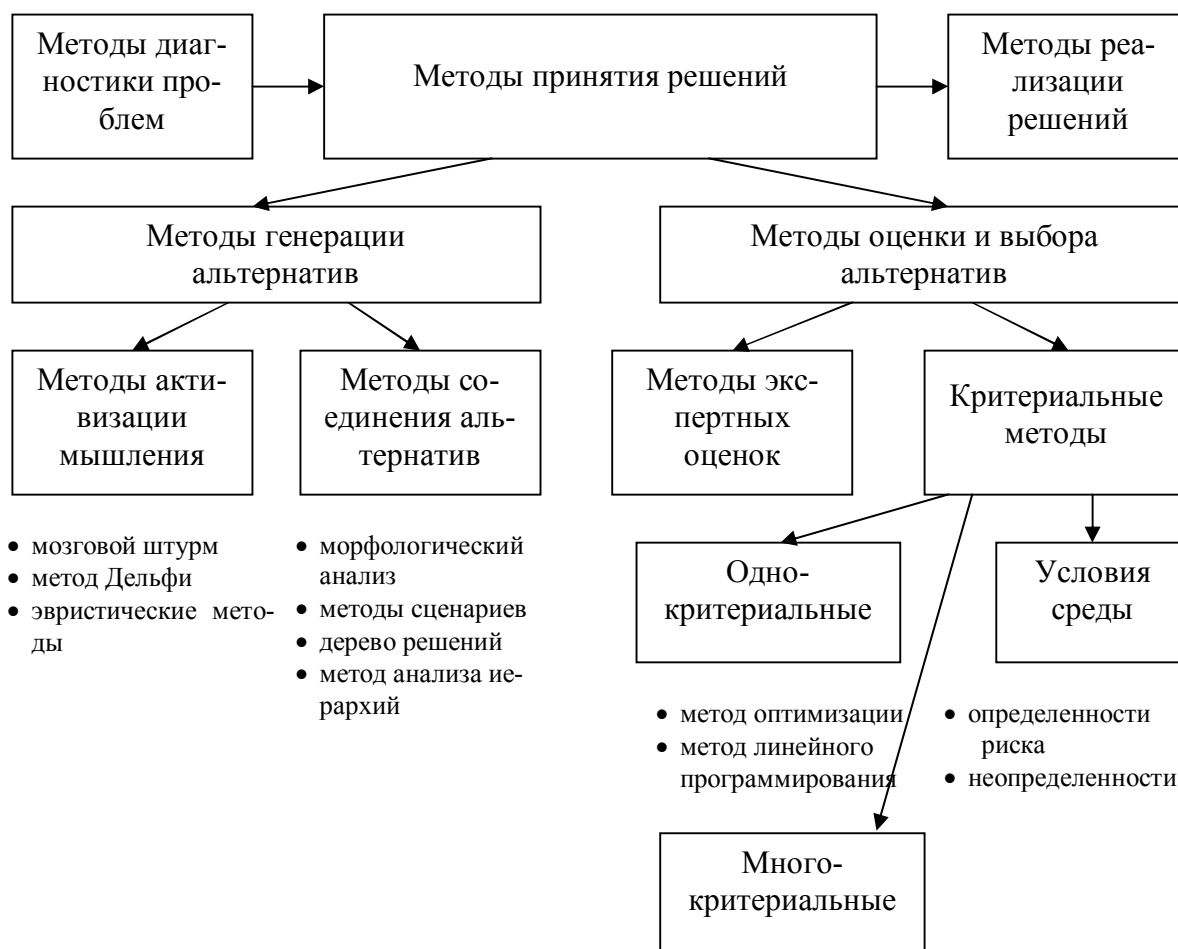


Рисунок 3.4. Методы обоснования управленческих решений

В составе методов активизации мышления наиболее известный метод мозговой атаки (проблем) - метод мозгового штурма, предложенный А. Осборном. Суть метода сводится к созданию условий для коллективного решения проблем, приводящих к «интеллектуальному взрыву».

Метод Дельфи предложен О. Хелмером и направлен на индивидуализацию процесса принятия решений путем привлечения экспертов для решения проблем, устранения персональной конфронтации, психологического давления, связанных с персональной критикой. Метод Дельфи одновременно является и методом генерации и методом оценки выбора.

Эвристические методы основываются на методах изобретательской деятельности:

- неологии - применение уже выработанных решений в других компаниях, отраслях, рынках и пр.;
- адаптации - приспособлении известных решений к новым условиям внешней среды;
- мультипликации - увеличение и уменьшение параметров решений в несколько раз;
- дифференциации и интеграции - разделение и объединение функций и элементов бизнес-систем;

- динамизации - проектирование решений с изменяемыми параметрами;
- аналогии - отыскания сходства, подобия с различными системами.

К методам соединения (комбинирования) альтернатив относятся морфологический анализ, метод сценариев, метод анализа иерархий, дерево решений.

Морфологический анализ предложен Ф. Цвики. Суть метода состоит в следующем. В проектируемом объеме (мероприятия по преобразованию объекта коммерческой недвижимости) выбирают группу основных признаков (цели, принципы, технологии). Затем для каждого признака предлагаются различные варианты его реализации, после чего варианты соединяют, комбинируют между собой. Из всего множества возможных вариантов отбирают допустимые, а затем наиболее эффективные варианты по выбранным критериям и ограничениям.

Общее количество решений N равно:

$$N = n_1 * n_2 * n_m \quad (3.2)$$

где n_i - число альтернативных вариантов по i -му признаку. Проблема сокращения числа альтернатив решается за счет отбрасывания худших комбинаций альтернатив: несовместимых, труднореализуемых и неэффективных.

Методы сценариев - наиболее широко применяемые методы в формировании экономической политики организации. Альтернативы в данном методе есть различные последовательности действий (мероприятий) и вытекающие из них события, которые могут произойти в будущем с исследуемой системой (организацией, объектами). Такие гипотетические альтернативные описания того, что может произойти с организацией или конкретным объектом, называются сценариями. Различают сценарии имитационные, каузальные, прямые и обратные. Имитационные сценарии отражают последовательность протекания определенных событий в бизнес-процессах организаций. Каузальные сценарии отражают причинно-следственные связи между ожидаемыми событиями. Прямые сценарии представляют развитие событий от начальных условий к возможным последствиям. Обратные сценарии призваны определять параметры условий, которые приведут к заданным последствиям (целевым состояниям). На основе метода обратного каузального сценария выстроена методология дерева целей, дерева решений, метода анализа иерархий (МАИ). Из перечисленных менее известным, но наиболее применимым в формировании конкретных мероприятий - МАИ. Метод анализа иерархий предложен Т. Саати и основан на формировании целей и средств для решения сложной многофакторной проблемы с учетом целей различных субъектов, причастных к решению данной проблемы. МАИ состоит в декомпозиции сложной проблемы на более простые составляющие (подцели и средства) и дальнейшей оценке этих составляющих методом парных (бинарных) сравнений с целью их приоритетности в виде числового значения (ранга).

Дерево решений (decision tree) - это общий прием структурирования сложных прием, помогающий выбрать разумное решение. При этом в графическом

виде изображают доступные решения и их последствия.

Его применяют тогда, когда необходимо принимать последовательный ряд решений. Дерево решений - графический метод, позволяющий увязать точки принятия решения, возможные стратегии и их последствия с возможными факторами, условиями внешней среды. Построение дерева решений начинается с более раннего решения, затем изображаются возможные действия и последствия каждого действия (событие), затем принимается решение (выбор направления действия (событие), затем принимается решение (выбор направления действия) и т.д., до тех пор пока все логические последствия результатов не будут исчерпаны.

Методы выбора альтернатив включают критериальные методы и методы экспертных оценок. В свою очередь критериальные методы различаются по количеству заданных критериев (целевой функции или функции полезности): монокритериальные и многокритериальные методы, а по условиям среды выделяют методы выбора в условиях определенности, риска и неопределенности.

Сопоставив рекомендуемые к использованию методы формирования управленческих решений и представленный в настоящем исследовании механизм управления объектами коммерческой недвижимости, не трудно заметить, что в нем содержатся две различные стадии:

- формирование мероприятий по управлению объектом;
- формирование управленческих решений по преобразованию объекта.

Причем, и на той и на другой стадии применяется одна и та же методологическая база - системный подход и свойственные ему принципы. Эта схожесть отнюдь не случайна. Мероприятия по преобразованию коммерческой недвижимости (например, производство ремонтных работ, переоборудование помещений, сдача помещений в аренду, их продажа) являются, по сути, управленческими решениями. Чтобы обосновать появление в механизме управления объектами коммерческой недвижимости вышеуказанных самостоятельных стадий, следует предметно рассмотреть функции, присущие управленческим решениям.

В качестве основных выделяются также и такие функции¹:

- направляющая,
- координирующая,
- мотивирующая.

Базовой является направляющая функция УР. Именно она отражает долгосрочную стратегию организации в отношении объекта коммерческой недвижимости. Эта функция осуществляется за счет мероприятий (управленческих решений), формируемых в блоках.

Координирующая и мотивирующая функция УР имеют реализационный и организационный характер. Их назначение - обеспечить выполнение направляющей функции. Если обратиться к методическому инструментарию, используемому при выполнении данной функции, не трудно заметить, что в структуре методов (рис.3.3) они занимают блок «методы реализации решений». Обеспе-

¹ Агуреев Н. В. Оценка влияния экологического фактора на стоимость недвижимости / Н. В. Агуреев. - М., 2000. - 46 с.

чивающий характер управленческих решений корреспондируется с логикой построения механизма управления коммерческой недвижимостью, который предполагает осуществление последовательности действий от анализа исходной ситуации и диагностики проблем организации в части, касающейся конкретного объекта коммерческой недвижимости, до разработки организационных приемов. УР в данном случае - организационная основа предлагаемого механизма.

Выбор метода обоснования УР сложен и зависит от многих факторов, но каждый метод должен обладать рядом признаков, а именно, результативностью, практичностью, экономичностью и адекватным временным интервалом¹.

Результативность метода заключается в том, что метод должен обеспечить результат - решение, которое может быть использовано для устранения проблемы.

Практичность метода должна обеспечить достоверность результата, т. е. метод не должен быть чрезмерно сложным и не должен увеличивать степень неопределенности.

Экономичность предполагает, что затраты на принятие решения не могут быть больше полученного результата.

Временной интервал должен быть адекватным решаемой проблеме, в случае его увеличения решение может стать ненужным.

Формируя организационные управленческие решения и осуществляя их выбор следует разрабатывать такие организационные схемы, которые носили бы в себе всю совокупность указанных признаков. В организационных схемах могут присутствовать различные элементы:

- предложения по изменению организационной структуры в соответствии с целями преобразования объектов коммерческой недвижимости;
- предложения по изменению организационных взаимосвязей;
- рекомендации о создании временных рабочих групп, ориентированных на преобразование объекта;
- предложения по изменению функций действующих оргструктур и т. п.

Схемы могут включать один или более элементов, причем вариант, включающий только один элемент, скорее будет исключением из общего правила.

Оценку эффективности управленческих решений (с учетом указанных методических особенностей рассматриваемого механизма) необходимо проводить с организационных позиций. При этом целесообразно исследовать существующие подходы к оценке эффективности УР.

Так, Максимов С.Н. предлагает следующие критерии оценки эффективности управленческого решения:

- 1) быть реальным, т. е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени;
- 2) содержать механизм реализации, т. е. включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;
- 3) быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определе-

¹ Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов. -СПб.: Гуманистика, -2006.-240 с.

нии исходных данных;

4) готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;

5) быть реализуемым, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

6) быть гибким, т. е. изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;

7) предусматривать возможность верификации и контроля исполнения¹⁾.

Из научной литературы известно, что критерий оценки эффективности решения используется для сравнения различных вариантов решений и выбора наиболее эффективного. Критерий следует выражать количественно, для последующего сравнения функционирования системы управления до и после принятия и реализации управленческого решения. Критерий, как правило, определяется исходя из целей управления.

Целями управления объектами коммерческой недвижимости являются²⁾:

1. обеспечение наиболее эффективного варианта использования объекта управления в соответствии с окружением объекта и рыночными условиями;

2. обеспечение сохранности объекта управления путем обеспечения его правильного содержания и эксплуатации;

3. улучшение технического состояния объекта управления путем проведения ремонтных работ (реконструкции);

4. увеличение рыночной стоимости объекта управления и отдельных его элементов;

5. увеличение доходности использования объекта управления путем выбора и успешного применения наиболее эффективного способа управления объектом.

Основной целью управления объектом коммерческой недвижимости является максимизация дохода. Это означает, что критерием эффективности будет достижение максимального дохода, а, следовательно, и стоимости объекта. Для достижения данного критерия необходимо провести ряд мероприятий, стремящихся к оптимизации решений в сфере маркетинга объекта недвижимости, управления доходами и расходами объекта, управления эксплуатацией и содержанием объекта, а также управления заполняемостью объекта.

Однако максимизация дохода будет являться критерием эффективности при формировании мероприятий по преобразованию объекта. При оценке эффективности организационных управленческих решений целесообразно использовать в качестве критерия эффективности интегральный показатель, отражающих результативность, практичность, экономичность и адекватность временного интервала УР. При этом может быть использован экспертный метод по алгоритму, соответствующему подходам, используемым в книге (параграф 3.2).

¹ Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

² Согласно СТО ГС 01.3.01-03 "Управление объектами коммерческой недвижимости".

Обеспечение эффективной деятельности предполагает непрерывный контроль за ходом реализации мероприятий и принятых решений.

В процесс контроля необходимо включать три составляющие:

- содержательная (что выполняется в процессе контроля);
- организационная (кем и в какой последовательности осуществляется);
- технологическая (как производится).

Внедрение в практику контролирующих процедур всех трех составляющих обеспечит единство мероприятий, решений и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от плана действий.

Поскольку для инвестора при вложении капитала основополагающим является получаемый доход, то со стороны собственника, представляющего свой объект недвижимости на рынке, управление должно быть направлено на улучшение условий, определяющих этот доход, т. е. управление инвестиционной привлекательностью.

Инвестиционная привлекательность характеризуется системой факторов (параграф 2.3). Механизм управления должен включать процедуры координации этих факторов. При этом синтезирующая функция, определенная формулой 3.3, имеет вид, представленный формулой 3.3:

$$Q(q; w) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

где: Q - сводная количественная оценка показателя инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости, будет стремиться к максимуму.